

## Hintergrundinformationen

### Leitbild einer Sportstätte

#### Was ist ein Leitbild?

Ein Organisationsleitbild lässt sich als Summe schriftlich fixierter Aussagen zum Grundzweck und zu allgemeinen Grundsätzen definieren.

Es spiegelt Grundziele, Werte und Normen wieder, enthält Aussagen zu Menschenbild, Kooperationen, Mitbestimmung, Mitarbeitern und Führungsverhalten, ebenso wie zur Kommunikation nach innen und außen.

#### Inhalte von Leitbildern

Vision: Was wollen wir zukünftig?

Werte: Auf welchen Grundlagen?

Mission: Und auf welche Weise erreichen?

#### Also:

Was wollen wir versprechen und sicherstellen?

In einem Organisations- oder Institutionsleitbild sollten auf jeden Fall Antworten gegeben werden zu:

- wer wir sind und was wir wollen
- was tun wir für wen
- Grundsätze von Führung und Zusammenarbeit
- Stellenwert von Mitarbeiter/innen und Entscheidungsstrukturen
- Gesellschaftspolitischer Stellenwert
- Alleinstellungsmerkmal

Welche Funktionen und Wirkungen sollten Leitbilder erfüllen?

- Leitbilder motivieren
- Leitbilder bieten Identifikationsmöglichkeiten
- Leitbilder formulieren ein Profil
- Leitbilder bieten Orientierung
- Leitbilder stiften Einheit

Wie entsteht ein Leitbild?

Man unterscheidet grundsätzlich zwei Verfahren zur Entwicklung und Formulierung eines Leitbildes, nämlich

- das "top-down" Verfahren
- das "bottom-up" Verfahren.

Im "top-down" Verfahren entwickelt die Organisationsspitze, also die Leitung oder Führung einer Sportstätte oder Vereins, den Text des Leitbildes und konfrontiert die Mitarbeiter/innen, die Kunden, die Mitglieder und die Kooperationspartner sowie Geschäftspartner mit dem Ergebnis.

Auf diese Weise erfahren die Beteiligten, welche Zukunftsvorstellungen die Führung hat und wie sie gedenkt, diese Ziele und Visionen zu realisieren. Da die Betroffenen nicht beteiligt waren ist die Gefahr nicht gering, dass die Leitbildgedanken nicht den Vorstellungen der Mitarbeiter/innen, Mitglieder und Kunden entsprechen und die Betroffenen sich diese Vorstellungen nicht zur "eigenen Sache" machen.

Bei der Anwendung des "bottom-up" Verfahrens werden möglichst alle Beteiligengruppen in die Entwicklung des Leitbildtextes einbezogen.

Im Zusammenhang mit einer Sportstätte sind das z.B.

- die Sportstättenleitung
- der Träger der Einrichtung
- die MitarbeiterInnen
- die Kunden und NutzerInnen
- die Mitarbeitervertretung
- die Mitglieder
- Zulieferer und Geschäftspartner
- Kooperationspartner
- eventuell Vertreter der Politik vor Ort
- Förderer und Unterstützer

Selbstverständlich können die unterschiedlichen Beteiligengruppen mit nur wenigen Vertretern repräsentativ vertreten sein. Aber - und darin liegt der große Vorteil - durch dieses Verfahren mit umfassender Beteiligung werden sowohl "alle Betroffenen zu Beteiligten", als sich auch die unterschiedlichen Interessen am Gelingen und Erfolg der Sportstätte sich in dem "verschrifteten Leitbild" wiederfinden.

Inhaltlicher Aufbau eines Leitbildes für Sportstätten

### *Präambel:*

Warum dieses Leitbild  
Für wen soll es sein  
Wie verstehen wir uns

Kapitel: Wir in unserer Gesellschaft - wir vor Ort

Wir in unserer Gemeinde oder Stadtteil  
Hier ist uns besonders wichtig  
Wir wollen folgenden Beitrag leisten  
Kapitel: Unsere Angebote für die Menschen

Jeder ist willkommen  
Unsere Sport-Werte  
Unsere Sportangebote  
Unser Alleinstellungsmerkmal: was unterscheidet uns von anderen!

Kapitel: Unsere Mitarbeiter und unsere Führung

Was wir leisten wollen  
Was wir unter Dienstleistung verstehen  
Wie wir unsere Mitarbeiter sehen  
Was wir unter der Leitung der Sportstätte verstehen

Kapitel: Partner und Kooperationen

Mit wem wir und wie kooperieren  
Was wir Kooperationspartnern anbieten  
Welche Synergien wir uns und anderen versprechen

### **Kapitel: Einladung und Versprechen**

Sie können uns an unserem Leitbild messen  
Wie wir mit Fehlern und Unzulänglichkeiten umgehen wollen  
Was wir unseren Mitgliedern und Kunden versprechen  
Fazit!

### **Formulierungshilfen für Leitbilder**

Bei der Formulierung des eigenen Leitbildes können folgende Gedankenanstöße und Formulierungshilfen unterstützend sein:

Satzanfänge wie

- Das heißt für uns ...,
- Das bedeutet für uns konkret ...,
- Uns ist dabei besonders wichtig, dass ...

- Wir versprechen unseren Kunden und Mitgliedern, ...
- usw.

Warum brauchen wir für unsere Sportstätte ein Leitbild?

In unserer aufgeklärten Welt haben die Menschen den großen Wunsch, eine hohe Transparenz in die Zusammenhänge von Leistungen zu bekommen, um die Qualität der von ihnen bezahlten Leistungen beurteilen zu können.

Als Betreiber einer Sportstätte sollte man diese Chance für sich positiv nutzen und zugleich seinen MitarbeiterInnen dadurch stets einen Ansporn und klaren Maßstab vor Augen führen, was für den Erfolg der eigenen Sportstätte elementar und wichtig ist.